

Abordări moderne ale serviciilor bancare în economia bazată pe cunoștințe

Lect. univ. dr. Andreea ZAMFIR

Abstract

Nowadays, the unprecedented development of the information and communication technologies generates profound and irreversible changes of the entire society. Because of its specific characteristic features, the banking services' field is one of the most dynamic sectors in the economy. Therefore, the paper presents some issues regarding the development of the electronic banking services and the importance of the creativity and innovation of banking services. The success factors in banking services are also presented and there are identified the strategic alternatives of the banking services management.

Introducere

Serviciile bancare tradiționale, bazate pe atragerea depozitelor și acordarea de credite, reprezintă azi doar o parte din activitatea băncilor [2]. Sub impactul tehnologiilor moderne, piața bancară se dezvoltă semnificativ prin diversificarea ofertei de servicii bancare. De exemplu, azi se utilizează frecvent sisteme de distribuție electronică a serviciilor bancare, cum ar fi: cardurile (de debit și de credit), instrumentele computerizate (ATM-urile, POS-urile), sistemul bancar electronic care plasează clientul în mod virtual în cadrul instituției bancare (internet-banking, mobile-banking, home-banking).

Dezvoltarea serviciilor bancare electronice

Reducerea timpului aferent unei tranzacții, reducerea costurilor acestora (ca urmare a absenței rețelei teritoriale și a personalului uman implicat), utilizarea personalului în alte activități sunt numai câteva dintre avantajele incontestabile ale utilizării sistemelor electronice.

Rata de penetrare a card-urilor în România este de cca. 28%, în timp ce în Cehia, Polonia sau Ungaria ponderea a depășit 40%. România se situează sub 5% din segmentul de acceptare și emitere a card-urilor cu cip, în timp ce în Bulgaria nivelul de acceptare este mai ridicat, 37% din tranzacțiile la comercianți fiind acceptate prin POS-uri adaptate pentru tehnologia cipului. În Serbia și Muntenegru 13% din card-urile VISA au cip incorporat, în Croația 10%, în Albania 8%, iar în Macedonia, Bosnia și Herțegovina 4% [11].

Potrivit Groupement Cartes Bancaires, la sfârșitul lunii septembrie 2005 numărul de ATM-uri era de 55.000 în Marea Britanie, 45.380 în Franța, 7.000 în Polonia, 3.400 în Ungaria. La aceeași dată, numărul de POS-uri era de 899.000 în Marea Britanie, 850.000 în Franța, 112.000 în Polonia, 39.900 în Ungaria [7]. Dintr-un studiu al „e-Finance” reiese că la mijlocul anului 2004 în România erau funcționale în cadrul băncilor cu cele mai mari rețele peste 2.700 de ATM-uri și peste 13.600 de POS-uri. În doi ani numărul acestora s-a dublat, ajungând la mijlocul anului 2006 la 4.180 ATM-uri și 30.461 POS-uri [7].

Este neîndoielnic faptul că de regulă clienții sunt atrași cu dobânzi mici și produse bune, nu cu **servicii de e-banking** performante, dar pot fi păstrați cu ajutorul acestora. Pe zi ce trece clienții bancari devin mai exigenți, mai bine documentați, solicitând prestații eficiente, caracterizate prin profesionalism și confidențialitate în același timp. Deși acest tip de servicii nu reprezintă un centru de profit, băncile vor investi în continuare pentru perfecționarea lor, întrucât permit fidelizarea clientelei. Studiile realizate la nivel internațional arată că numărul celor care folosesc e-banking-ul este în continuă creștere, iar în viitor clienții vor renunța la băncile care nu oferă servicii de e-banking de calitate. De exemplu, la sfârșitul anului 2004, numărul utilizatorilor serviciilor de online banking era de 57,9 milioane clienți în țările Europei Occidentale, 22,8 milioane în SUA și 21,8 milioane în Japonia [10]. În România, numărul de utilizatori ai e-banking-ului a crescut de la 18.000 în anul 2003, la peste 100.000 în 2005 [11].

Evoluția viitoare a celor trei servicii de e-banking (*home-banking, mobile-banking și internet-banking*) se așteaptă a fi diferită. Dezvoltarea serviciilor de mobile-banking are un potențial apreciabil, din perspectiva numărului utilizatorilor de telefonie mobilă, dar securitatea operațiunilor pe acest tip de serviciu nu depinde de bancă, ci de operatorul de telefonie (criptarea comunicațiilor mobile). De aceea, unele bănci ar putea avea rețineri în a investi în mobile-banking. Numărul utilizatorilor de mobile-banking va crește până la un anumit nivel, care la un moment dat se va stabiliza, din cauza funcționalităților limitate [10]. Principalul atu al unui astfel de serviciu este posibilitatea de a folosi telefonul pentru obținerea de informații sau efectuarea de tranzacții. În general, prin serviciul de mobile-banking se pot obține informații privind produsele și serviciile băncii, privind solduri și conturi, se pot realiza transferuri între conturi, notificări (de exemplu, alarme legate de modificarea limitelor de creditare la un card), reîncărcare cartele, schimburi valutare, plăți de facturi sau schimbări de parole pentru accesul la serviciu etc. [9]. Mobile-banking-ul este solicitat, nu de puține ori, ca o completare la serviciul de internet-banking.

Home-banking-ul va pierde teren în favoarea internet-banking-ului, care permite utilizatorilor să facă tranzacții de oriunde s-ar afla, printr-o simplă conectare la internet și oferă posibilitatea dezvoltării de noi opțiuni și facilități [10]. Internet-banking-ul se transformă într-un serviciu folosit în mare măsură de companii și de persoane fizice, fiind mai ieftin și mai rapid decât serviciile clasice. De exemplu, serviciul de internet-banking Alpha Click oferit de Alpha Bank permite realizarea de oriunde din lume și oricând, a tuturor operațiunilor curente la un cost mai redus cu 35% comparativ cu cel al operațiunilor efectuate la ghișeu băncii¹.

Este evident că banca viitorului va avea în continuare funcționari, întrucât toate studiile referitoare la popularitatea canalelor electronice de acces relevă faptul că *prezența umană este considerată în continuare de clienți un factor important în relațiile lor cu banca*. În echilibrul creat între tehnologie și funcționarul de la

¹ În februarie 2006, serviciul Alpha Click a obținut premiul „e-Finance” pentru 2005 la secțiunea „e-internet-banking”, la care au mai fost nominalizate serviciile BT 24 oferit de Banca Transilvania și FinansNet oferit de Finansbank. Premiile „e-Finance” sunt acordate de revista cu același nume celor mai energice personalități, precum și celor mai ambițioase și mai promițătoare produse și servicii din domeniul afacerilor și finanțelor electronice.

ghișeul bancar vor avea beneficii atât clientul, care va primi servicii mai rapide, cât și banca, întrucât își va reduce costurile ca urmare a comunicării prin internet [8].

Toate cele trei tipuri de servicii la distanță (internet-banking, home-banking și mobile-banking) reprezintă de fapt modalități diferite de atingere a obiectivului de realizare a operațiunilor bancare în timp real. Principala diferență constă în modul de accesare, respectiv internet, telefonie fixă sau mobilă. În viitor, serviciile de e-banking se vor completa, în sensul că va exista acces la internet-banking pe telefonul mobil sau acces la aplicația de mobile-banking și pe internet. De aceea, performanțele celor trei canale de distribuție a produselor și serviciilor bancare trebuie să evolueze în strânsă corelație, astfel încât să ofere clienților posibilitatea de a opta pentru un serviciu sau altul în funcție de dotarea tehnică pe care o dețin și de preferințe (eficiență și confort) [9].

Creativitate și inovare în sectorul serviciilor bancare

Dezvoltarea piețelor financiare și diversificarea instrumentelor financiare au avut o contribuție deloc neglijabilă la diversificarea serviciilor bancare. Amploarea crescândă a importanței băncilor, precum și diversificarea operațiunilor efectuate de ele au condus, mai întâi, la specializarea lor, pentru ca recent să se manifeste o tendință puternică de **universalizare a funcțiilor îndeplinite de fiecare bancă**. Astfel, *băncile au intrat și pe piețele de capital la concurență cu societățile de valori mobiliare, de asigurări, cu fondurile mutuale și cele de pensii*.

Presiunea concurențială din partea altor segmente ale pieței financiare (cum ar fi cel al asigurărilor și al pieței de capital) a determinat băncile să inițieze și să dezvolte noi servicii. Noile activități, care se bazează pe utilizarea informațiilor în timp real, cum ar fi tranzacțiile de pe piețele financiare și generarea de venituri prin comisioane, reprezintă în prezent surse importante de profitabilitate bancară [4]. Au apărut *noi instrumente financiare*, cum ar fi așa-numitele “elemente în afara bilanțului” (off balance-sheet financial instruments). Din această categorie fac parte angajamentele în favoarea altor bănci sau în favoarea clienței, cauțiuni și garanții acordate altor bănci sau clienței, titluri vândute cu posibilitatea de răscumpărare, precum și instrumente financiare derivate (contracte la termen – futures, swaps, contracte cu opțiuni – options etc.). Cu toate că pot aduce o profitabilitate sporită, instrumentele financiare în afara bilanțului măresc

riscurile gestiunii bancare. În special instrumentele derivate, foarte riscante, necesită măsuri suplimentare de control și administrare a riscului.

Sectorul serviciilor bancare este marcat de un dinamism accentuat, ale cărui efecte se resimt în planul relației instituției bancare cu clienții și concurenții săi. Dezvoltarea accentuată a produselor bancare inovative se realizează în paralel cu abandonarea altor produse, ce nu mai corespund etapei actuale.

Inovarea serviciilor bancare presupune stabilirea unor parametri ai serviciilor sau a unor modificări față de cei anteriori. Parametrii serviciilor bancare se referă în general la volumul angajării, cost, randament, condiții de securitate (codificarea și siguranța ciclului informațional), probleme de fiscalitate și disponibilități. De obicei, *inovarea se bazează pe reglementări bancare sau de regim fiscal*. Astfel, unele produse au apărut pentru contracararea unor dispoziții legale, dezavantajoase pentru clientelă. De exemplu, reglementările emise de BNR la sfârșitul anului 2003 privind creditele ipotecare au generat schimbarea denumirii acestora în credite imobiliare, întrucât acest tip de finanțare nu era cuprins în reglementările BNR. O altă metodă a fost mărirea perioadei de acordare sau schimbarea bazei de calcul al veniturilor (incluzând veniturile soțului/soției și cele ale membrilor familiei care gospodăresc împreună). De asemenea, o altă reglementare a BNR din vara anului 2005, referitoare la ponderea ratei ca principal plus dobândă în veniturile lunare ale solicitantului a condus la micșorarea dobânzilor, mărirea comisioanelor și creșterea perioadei de acordare a creditelor. Totodată, au apărut creditele de refinanțare, adică cele acordate pentru rambursarea altor credite contractate la alte bănci cu dobânzi mai mari.

Paralel cu inovarea produselor bancare apar și **inovări de proces**, ce rezultă prin modificări tehnologice (de exemplu, cardurile, ATM-urile, internet-banking-ul).

Dezvoltarea sectorului bancar presupune totodată și **abandonarea unor servicii bancare**, determinată în principal de:

- modificarea reglementărilor în vigoare (de exemplu, implementarea prin lege a leasingului a condus, în majoritatea țărilor dezvoltate, la scăderea abruptă a creditelor pe termen mediu);
- slaba utilizare a unor produse bancare, deși există cadrul de reglementare a acestora (de exemplu, cambia, în prezent utilizată arareori);

- diversificarea și înnoirea portofoliului de instrumente financiar-bancare (de exemplu, apariția cărții de credit a condus la abandonarea scrisorii de credit);
- diminuarea rentabilității unor produse bancare.

Sectorul serviciilor bancare presupune o abordare specifică a cercetării nevoilor clienților și stabilirii portofoliului de servicii ce vor fi oferite de bancă.

Aceasta se datorează existenței unor **particularități ale serviciilor bancare** [3]:

- *cererea de servicii bancare este eterogenă* și de aceea, instituția bancară trebuie să analizeze nevoile fiecărei categorii de clienți și să se adapteze acestora prin serviciile pe care le oferă;
- *atomicitatea cererii de servicii bancare* (clientela numeroasă și dispersată) îngreunează relațiile cu clienții, aceștia dorind tot mai mult servicii personalizate;
- *serviciile bancare au un ciclu de viață lung*, nefiind supuse uzurii fizice (au caracter nematerial) și morale. Procesul de îmbătrânire este lent. Uneori, se întâlnesc în practică produse/servicii bancare la fel de vechi ca și banca.
- *serviciile bancare nu pot fi protejate prin brevete* și ca urmare, imediat după lansarea pe piață a unui nou serviciu creat de o bancă, acesta poate fi preluat de alte bănci. Fiind foarte asemănătoare, serviciile bancare pot fi diferențiate doar prin punerea în evidență a unor calități intrinseci, precum și prin folosirea unor denumiri diferite. De exemplu, certificatele de depozit sau cardurile emise de bănci diferite sunt similare în ceea ce privește conținutul, diferențiindu-se doar ca formă (culori diferite, organizarea diferită a cuprinsului etc.);
- *serviciile bancare sunt condiționate de reglementările bancare și fiscale*. În cazul în care nu există o bază legală, nu pot fi promovate noi produse/servicii bancare. De exemplu, până la apariția bazei legale, în România nu a fost posibilă punerea în practică a leasingului;
- *serviciile bancare implică angajarea clienților în derularea operațiunilor*. Este un tip de autoservire (self-service), dar și de colaborare pentru că, în scopul utilizării unor produse, beneficiarul trebuie să întocmească o documentație proprie. Se realizează și o colaborare de concepție, însă beneficiarul creditului trebuie să se

limiteze la cadrul normat (formularistic) stabilit de bancă. De asemenea, serviciul self bank oferă clienților posibilitatea de a-și gestiona singuri situația financiară, permițând efectuarea operațiunilor bancare proprii fără restricții (plata facturilor, realizarea transferurilor bancare, retragerea sau depunerea de numerar, obținerea extraselor de cont etc.). Acesta reprezintă de fapt o *formă de externalizare a activității*;

- *tradițional, serviciile bancare sunt propuse în mod direct clienților și nu există posibilitatea unei redistribuiri, concesionări, revânzări etc. Fiecare produs se utilizează în relație directă cu instituția bancară care l-a lansat. Aceasta presupune existența unor sucursale în diferite zone, fapt ce determină extinderea în teritoriu a băncilor. Practic, sucursala bancară („branch banking”) este locul unde se câștigă (sau se pierde) clienții.*

În ultimul timp se manifestă *tendința de externalizare a serviciilor bancare* destinate în principal persoanelor fizice, prin intermediul brokerilor de servicii bancare sau al francizelor [1].

Agenții de vânzări (brokerii bancari, „mobile bankers”) constituie o forță mobilă de vânzări a băncilor, care poate obține rezultate bune la costuri reduse. Întocmirea dosarelor de credit se realizează de către brokeri, reducându-se astfel cozile de la ghișeele băncilor. Banca plătește brokerii din profitul obținut, fără a percepe comisioane suplimentare clienților. Astfel, pentru client costurile sunt aceleași ca și în cazul în care s-ar fi adresat direct unei sucursale a băncii. În plus, serviciul bancar este personalizat și se obține o economie de timp apreciabilă (brokerul poate veni la locul de muncă sau la domiciliul clientului). Brokerii bancari pot încheia contracte de colaborare cu mai multe bănci, fără a fi obligați să vândă exclusiv serviciile uneia dintre ele.

Apelarea la brokeri bancari independenți sau firme specializate pe servicii de brokeraj bancar conduce la reducerea costurilor băncilor. Astfel, banca plătește o sumă fixă și un comision direct proporțional cu eficiența brokerilor și își reduce costurile aferente salarizării personalului și asigurării condițiilor necesare la locul de muncă.

O altă formă de externalizare a vânzărilor este *oferirea de servicii financiar-bancare în sistem de franciză*. Astfel, francizele pot oferi o gamă largă de servicii bancare, cum ar fi servicii de consultanță și colectare de documente pentru obținerea diferitelor tipuri de credite bancare. În cazul francizaților este necesară o perioadă de training și eventual un stagiu de instruire în sucursala cu care vor lucra, pentru a învăța să folosească soft-ul, să introducă date, să verifice documente, să se familiarizeze cu fluxul de lucru între sucursală și franciză etc. [1].

Factori de succes și alternative strategice în sectorul serviciilor bancare

Diversificarea, inovarea și personalizarea serviciilor bancare trebuie să constituie o prioritate pentru orice instituție bancară. Conform unui studiu realizat de KPMG în anul 2005, pe baza răspunsurilor a 54 factori de decizie din cele mai mari bănci de retail din nouă țări, printre **factorii de succes pentru viitorul pieței bancare** se includ [11]:

- ♦ eficiența și timpul redus de rezolvare a problemelor semnalate de clienți;
- ♦ produsele/serviciile bancare de calitate, personalizate;
- ♦ rapiditatea și eficiența în rezolvarea cerințelor (deschideri de conturi, transferuri bancare etc.).

Stabilirea alternativelor strategice în politica de produs a instituțiilor bancare trebuie să aibă în vedere atingerea unor obiective generale și anume [5]:

- consolidarea poziției produselor și serviciilor bancare în cadrul actualelor segmente de consumatori;
- creșterea gradului de pătrundere pe piața serviciilor financiar-bancare prin atragerea de noi segmente de utilizatori;
- diferențierea față de serviciile celorlalte bănci prin variația unor elemente specifice, cum ar fi: durata împrumuturilor acordate, garanțiile cerute, facilitățile oferite, dobânzile practicate etc.;
- o poziționare cât mai bună a respectivului produs în cadrul gamei;
- creșterea cotei de piață.

În aceste condiții, este necesar să se identifice zonele de cerere ale clienților efectivi sau potențiali pe care banca le poate satisface în mod concret mai mult sau mai puțin decât concurenții ei, optând deci pentru o alternativă strategică care să respecte criteriul profitabilității băncii. La elaborarea unei politici de produs este necesară realizarea unui studiu de poziționare a produselor, care se referă la imaginea pe care un produs o are față de produsele concurenței sau față de celelalte produse din cadrul gamei.

Principalele tendințe și caracteristici ce vor defini sectorul serviciilor bancare la nivel mondial în anul 2015 au fost relevate de studiul „Banking 2015: Defining the Future of Banking”², elaborat de grupul de cercetare strategică al IBM – The Institute for Business Value și dat publicității în luna noiembrie 2005 [6]. Autorii studiului estimează că veniturile totale rezultate din serviciile financiare la nivel mondial vor înregistra creșteri anuale cumulate de 7,1% în perioada 2000-2015, de la 2 mld. USD la 5,6 mld. USD. Schimbările profunde și accelerate de pe piața bancară, determinate de noile tehnologii ale informației și comunicațiilor, precum și de reglementările de pe piața internațională (figura 1.), aduc în prim-plan necesitatea unor **noi orientări strategice în sectorul bancar**, concretizate în principal în [6]:

- ⇒ *schimbarea modelelor de afaceri*, care trebuie să se concentreze pe valoarea propunerilor oferite clienților, acordându-le sprijin activ, securitate personală și control în relația cu banca. Clienții vor dori informații, instrumente și alternative. În general, clientul viitorului va fi mult mai perspicace, mai familiarizat cu serviciile financiare și mai autoritar decât este în prezent. *Clienții vor prelua controlul* și vor fi interesați doar de acei furnizori de servicii capabili să răspundă întocmai și la timp nevoilor lor specifice;
- ⇒ *focalizarea pe competențele de bază („core strenghts”)*, care presupune identificarea de către bănci a domeniilor de afaceri țintă și concentrarea eforturilor în direcția dezvoltării acestora. *Competiția se va desfășura pe nișe de piață foarte specializate*. Consolidarea piețelor va continua, determinând creșterea băncilor foarte mari, dar ele vor avea mulți competitori mici, specializați strict pe anumite produse și servicii, precum și concurenți din zone nonbancare, capabili să ofere

² „Sectorul bancar în 2015: definirea viitorului sectorului bancar”

servicii de calitate la prețuri rezonabile. Tocmai de aceea, băncile trebuie să-și maximizeze eficiența operațională și să contracareze noii jucători de nișă de pe piață prin *parteneriate cu furnizori specializați*. Studiul estimează că băncile vor prelua produse și servicii de la furnizori de servicii specializate, inclusiv de la cei independenți. Pentru a-și îmbunătăți capabilitățile fără să-și blocheze propriile capitaluri, băncile vor stabili parteneriate active cu furnizorii (de exemplu, training, IT outsourcing). Astfel, vor putea să se adreseze unor nevoi în permanentă schimbare;

- ⇒ *utilizarea la un nivel ridicat a potențialului resurselor umane*, luându-se în considerare sistemele de lucru flexibile, la costuri scăzute (spre exemplu, realocarea activităților). Nevoia de productivitate și eficiență va conduce la *crearea de noi locuri de muncă*. Atragerea și păstrarea angajaților valoroși va deveni o sarcină managerială de importanță majoră pentru succesul băncilor;
- ⇒ *crearea de infrastructuri care să adauge valoare*, prin *investiții în domeniul tehnologiei informației* concentrate pe îmbunătățirea receptivității, elasticității și colaborării la nivelul tuturor sectoarelor. Băncile vor investi în sisteme informatice sofisticate pentru a se conforma standardelor internaționale de transparență și de contabilitate. *Tehnologiile moderne vor dicta performanța*, întrucât vor permite adoptarea deciziilor în timp util și vor conferi băncilor flexibilitate și eficiență operațională. De aceea, acceptarea și folosirea tehnologiilor moderne reprezintă un important factor de succes. Totodată, succesul băncilor va fi condiționat de capacitatea lor de identificare și analiză a nevoilor specifice ale clienților, precum și de capacitatea de răspuns rapid, adică de oferire a unor servicii adaptate și de încredere.

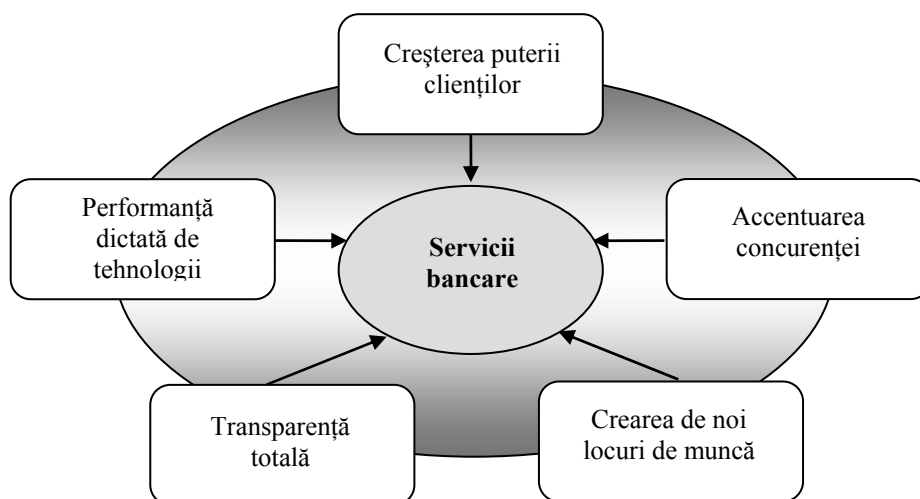


Figura 1 Tendințe în managementul serviciilor bancare

Astfel, abordările inovatoare ale planurilor de afaceri, serviciile oferite clienților, managementul resurselor umane și tehnologia informației vor fi elemente esențiale pentru succesul băncilor. În viitorul apropiat, **cele mai profitabile produse și servicii bancare** vor fi [6]:

- ✓ *ipotecile*, care au un potențial important de creștere datorită flexibilității ofertelor și reducerii costurilor ca efect al automatizării. IBM preconizează o scădere a costurilor inițiale ale împrumuturilor ipotecare de la 1.425 USD/contract în anul 2003 la 400 USD/contract în anul 2015. Pe măsura scăderii acestor costuri crește accesibilitatea creditelor ipotecare pentru clienți;
- ✓ *tehnologia RFID (Radio Frequency Identification³)*, care va fi în viitor tehnologia dominantă de plată pe piața bancară. Se estimează că până în anul 2015 cardurile RFID se vor dezvolta puternic, cu o creștere anuală cumulată de 30% față de anul 2005;
- ✓ *pachetele de servicii*, care se vor dezvolta ca urmare a inovației, integrării și interconectării serviciilor. Pentru bănci, efectele se vor concretiza în creșterea potențialului de vânzare a produselor

³ „Identificare pe bază de frecvență radio”.

complementare, sporirea volumului creditelor acordate, reducerea costurilor de întreținere a conturilor și reducerea riscurilor datorată evaluării riguroase a bonității clienților;

- ✓ *conturile integrate* (pe sistem „all-in-one”), care vor reuni toate lichiditățile, depozitele de economii și creditele pe termen scurt și lung.

În economia de piață în care guvernează principiul profitului, pentru a rezista concurenței, băncile trebuie să dobândească aptitudini eficiente de gestionare a riscului. Ținând seama de faptul că riscul bancar este inerent și inevitabil, sarcina managementului bancar este aceea de a gestiona riscul astfel încât diferitele tipuri de risc să fie menținute la niveluri acceptabile, dar în condiții de profitabilitate pentru entitatea bancară. Noua filosofie de bază a actului managerial în băncile comerciale trebuie să tindă să se axeze nu numai pe reducerea riscurilor, dar mai ales pe asumarea acestora într-o manieră inteligentă.

Concluzii

Trecerea la economia și societatea bazate pe cunoștințe în condițiile dezvoltării accentuate a tehnologiei informației și comunicațiilor provoacă schimbări profunde în sectorul serviciilor financiar-bancare. Succesul acestor servicii în noile condiții este puternic influențat de reprojectarea și diversificarea lor de așa manieră încât să conducă nu numai la obținerea satisfacției clienților, ci și la entuziasmarea lor.

Bibliografie

- 1 Bârligea, B. „Crește febra externalizării în bănci”, în revista *e-Finance* nr. 65, ianuarie 2006
- 2 Basno, C., Dardac, N. *Management bancar*, București, Editura Economică, 2002
- 3 Dedu, V. *Gestiune bancară*, ediția a II-a, București, Editura Didactică și Pedagogică, 1999

- 4 Johnson, F. P., Johnson, R. D. *Bank Management*, Second edition, American Bankers Association, Colorado, State University, 1990
- 5 Odobescu, E. *Marketing-ul bancar național și internațional*, Ediția a doua revizuită, București, Editura Sigma Promex, 1999
- 6 Pavel, C. „Predicții pe zece ani”, în revista *e-Finance* nr. 64, decembrie 2005
- 7 Taudor, A. „Băncile trimit la înaintare artileria terminalelor”, în revista *e-Finance* nr. 71-72, iulie-august 2006
- 8 Taudor, A. „Ghișeul se mută pe internet”, în revista *e-Finance* nr. 57, mai 2005
- 9 Taudor, A. *Mobile-banking-ul aleargă în urma plutonului*, în revista *e-Finance* nr. 61, septembrie 2005
- 10 Taudor, A. „Serviciile bancare la distanță țin clienții aproape”, în revista *e-Finance* nr. 66, februarie 2006
- 11 Taudor, A. „Tehnologia e cu un pas înaintea băncilor”, în revista *e-Finance* nr. 70, iunie 2006